

Herzlich willkommen!

Das Grünbeck-Modell der sozialen Partnerschaft

Referent(en):
Walter Ernst

Datum:
11.09.2010

Ort:
Aschaffenburg

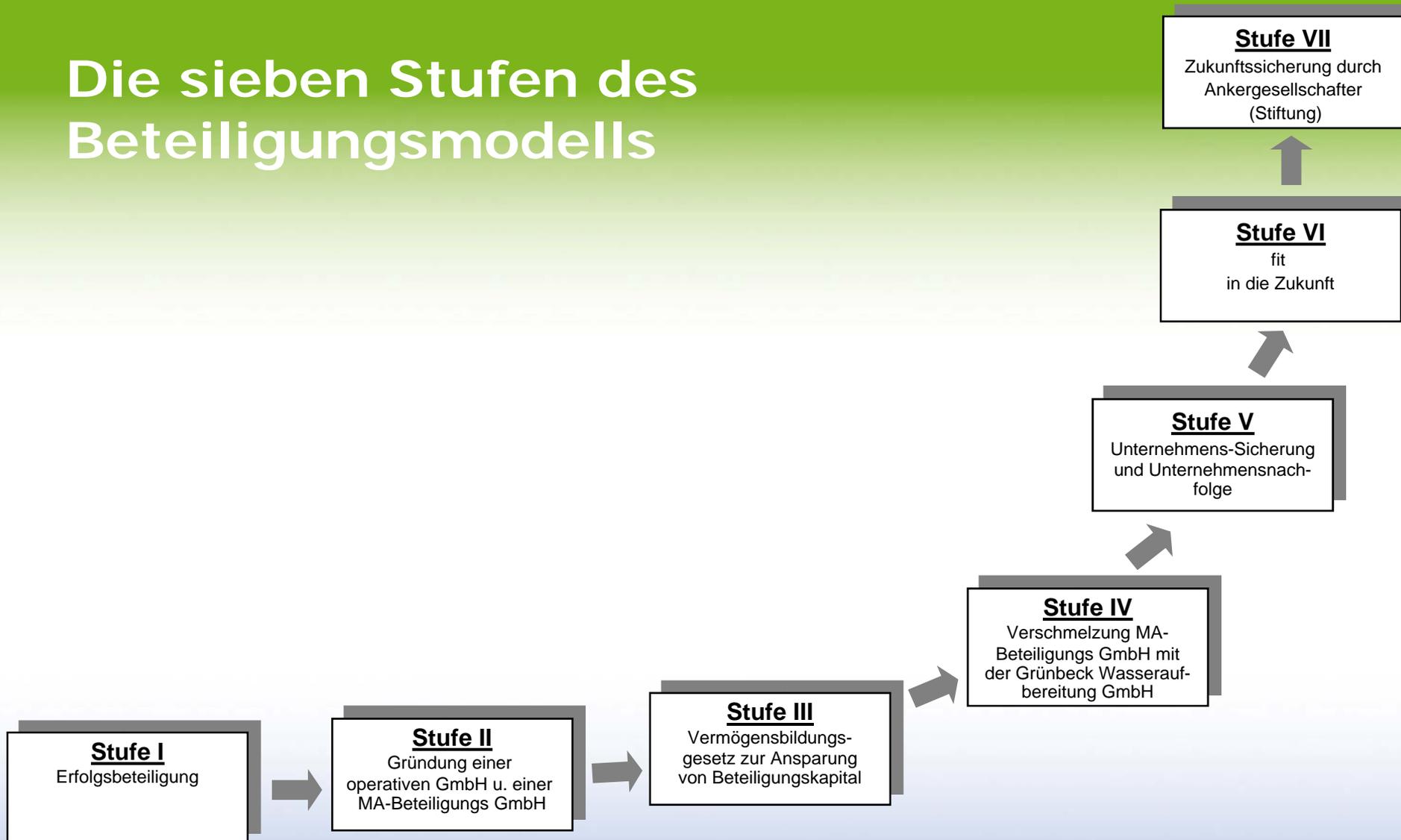
Seite:
1

Das Grünbeck-Modell der sozialen Partnerschaft mit Nachfolgeregelung

Mit den Zielen

- das Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzulösen
- die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen
- die Mitbestimmung außerhalb des BVG zu erweitern
- langfristige Bindungen zu schaffen
- das Modell in mehreren Schritten zu entwickeln
- langfristige Sicherung der Unternehmensstruktur und der Unternehmensnachfolge
- Zukunftsoffensive mit Vision und fit-Projekten
- Zukunftssicherung und Standortsicherung durch feste Etablierung eines „Ankergesellschafters“ parallel zur Mitarbeiterbeteiligung

Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

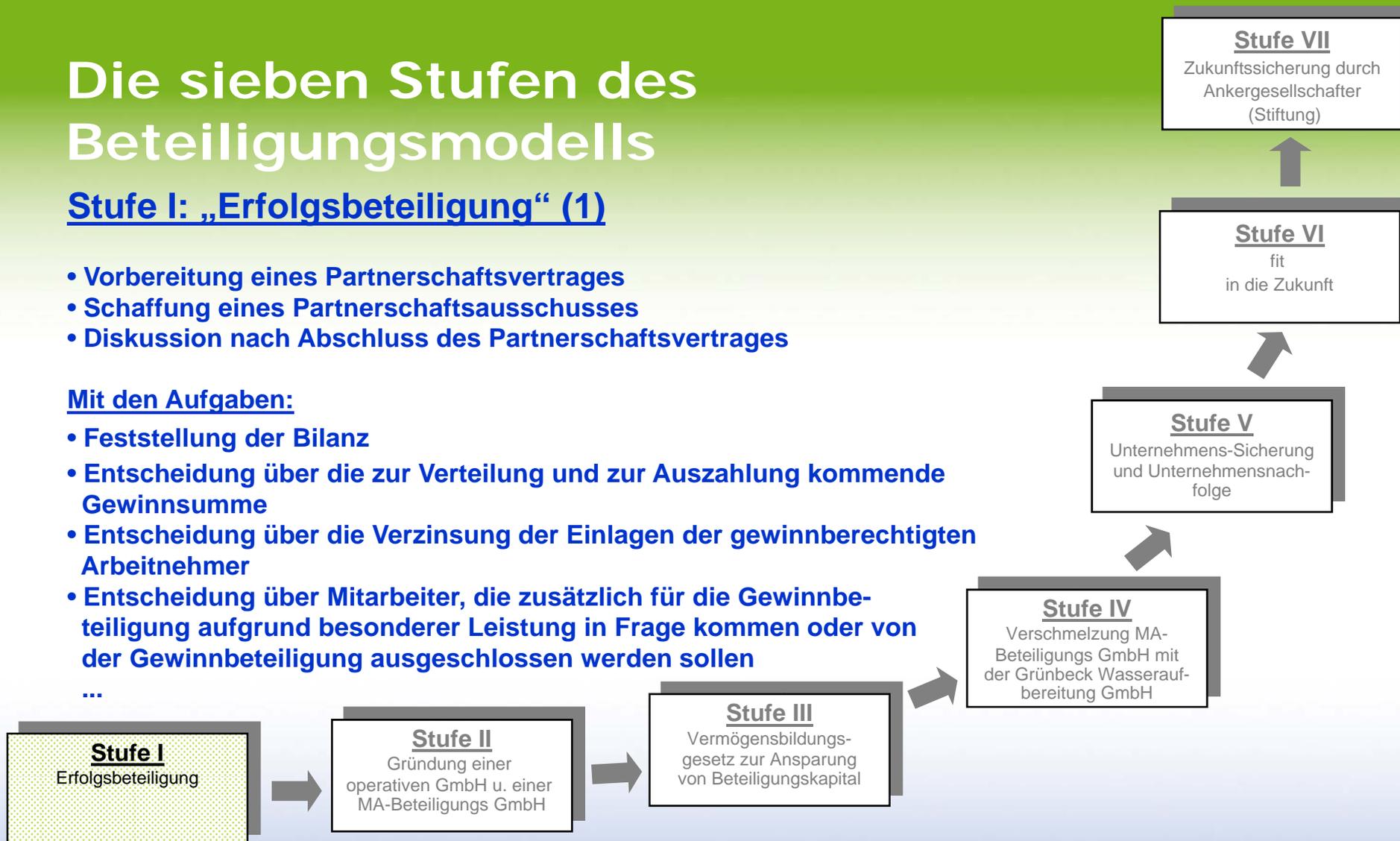
Stufe I: „Erfolgsbeteiligung“ (1)

- Vorbereitung eines Partnerschaftsvertrages
- Schaffung eines Partnerschaftsausschusses
- Diskussion nach Abschluss des Partnerschaftsvertrages

Mit den Aufgaben:

- Feststellung der Bilanz
- Entscheidung über die zur Verteilung und zur Auszahlung kommende Gewinnsumme
- Entscheidung über die Verzinsung der Einlagen der gewinnberechtigten Arbeitnehmer
- Entscheidung über Mitarbeiter, die zusätzlich für die Gewinnbeteiligung aufgrund besonderer Leistung in Frage kommen oder von der Gewinnbeteiligung ausgeschlossen werden sollen

...



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe I: „Erfolgsbeteiligung“ (2)

Mit den Aufgaben:

...

- Prüfung von Härtefällen für vorzeitige Auszahlung der Vermögensanteile bzw. deren Beleihung und Verpfändung
- Ausbau und Verbesserung der Produktionsmittel
- Entscheidung über alle Sozialleistungen
- Rechtliche Rahmenbedingungen des Partnerschaftsvertrages

Hinweis:

Der im Unternehmen bestehende Betriebsrat hat selbstverständlich an diesen Arbeiten mitgewirkt. Die erste Stufe führte zu mehr Bestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, war aber im wesentlichen auf die Gewinnbeteiligung ausgerichtet.

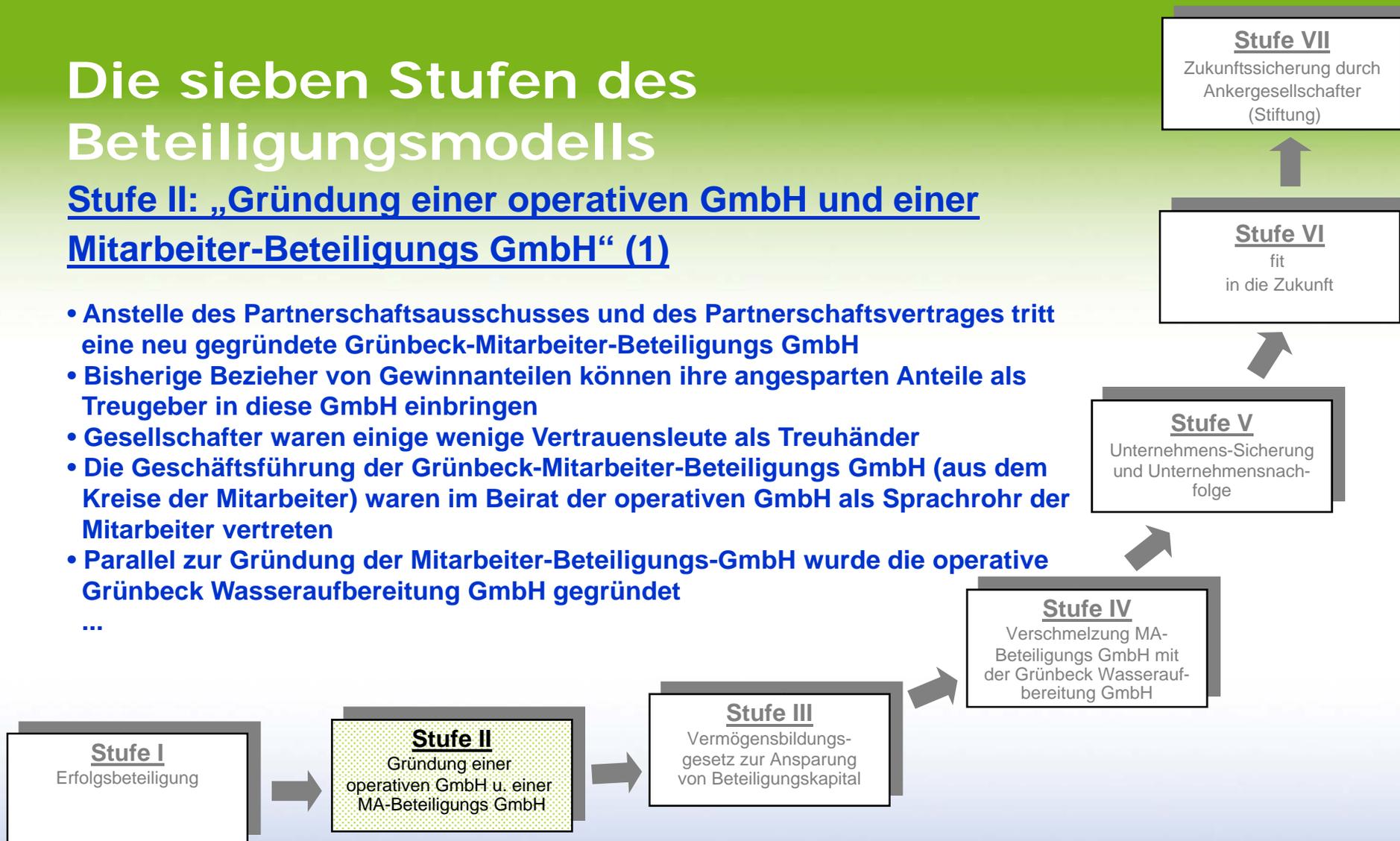


Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe II: „Gründung einer operativen GmbH und einer Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH“ (1)

- Anstelle des Partnerschaftsausschusses und des Partnerschaftsvertrages tritt eine neu gegründete Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH
- Bisherige Bezieher von Gewinnanteilen können ihre angesparten Anteile als Treugeber in diese GmbH einbringen
- Gesellschafter waren einige wenige Vertrauensleute als Treuhänder
- Die Geschäftsführung der Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH (aus dem Kreise der Mitarbeiter) waren im Beirat der operativen GmbH als Sprachrohr der Mitarbeiter vertreten
- Parallel zur Gründung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH wurde die operative Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH gegründet

...



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

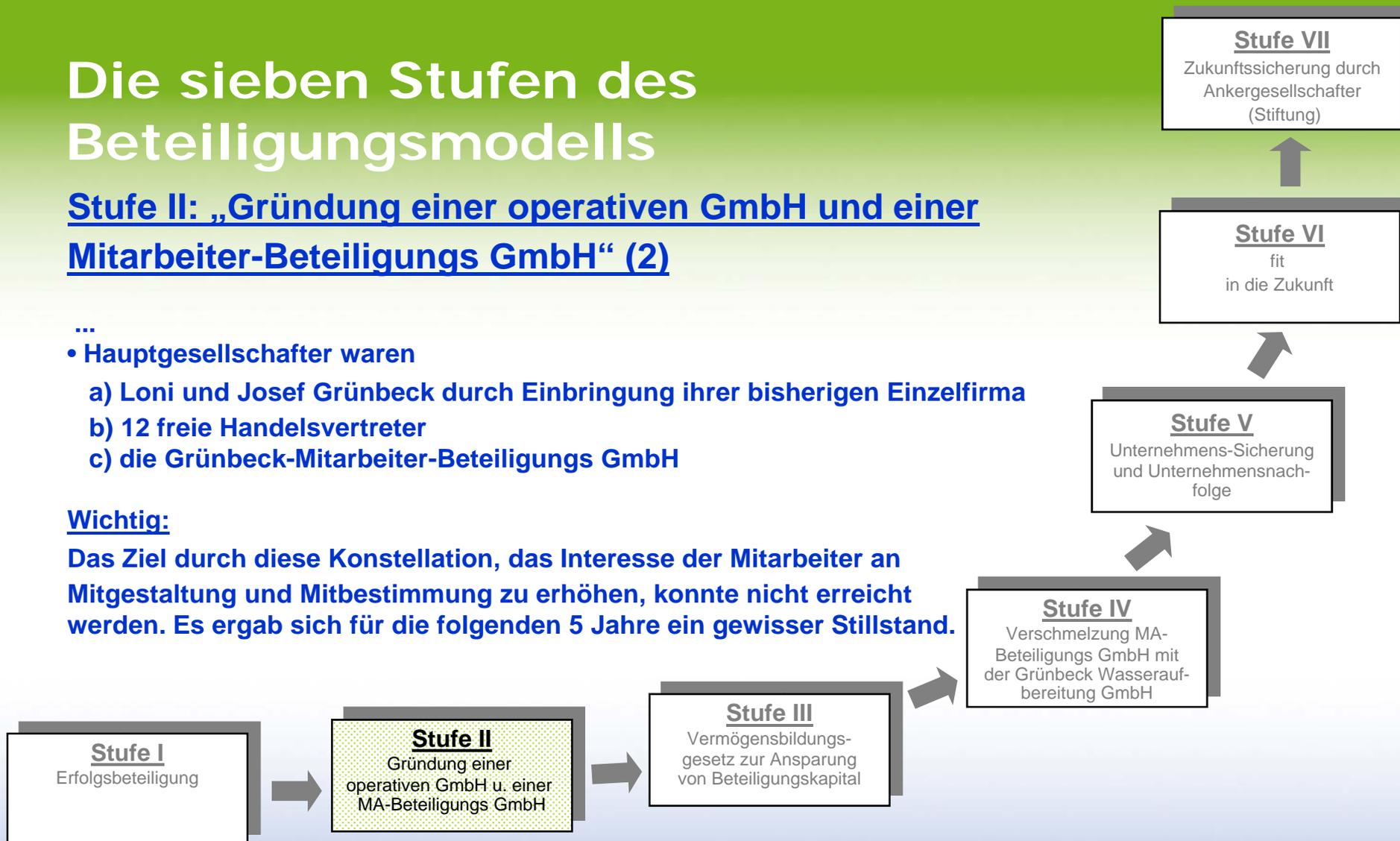
Stufe II: „Gründung einer operativen GmbH und einer Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH“ (2)

...

- Hauptgesellschafter waren
 - a) Loni und Josef Grünbeck durch Einbringung ihrer bisherigen Einzelfirma
 - b) 12 freie Handelsvertreter
 - c) die Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH

Wichtig:

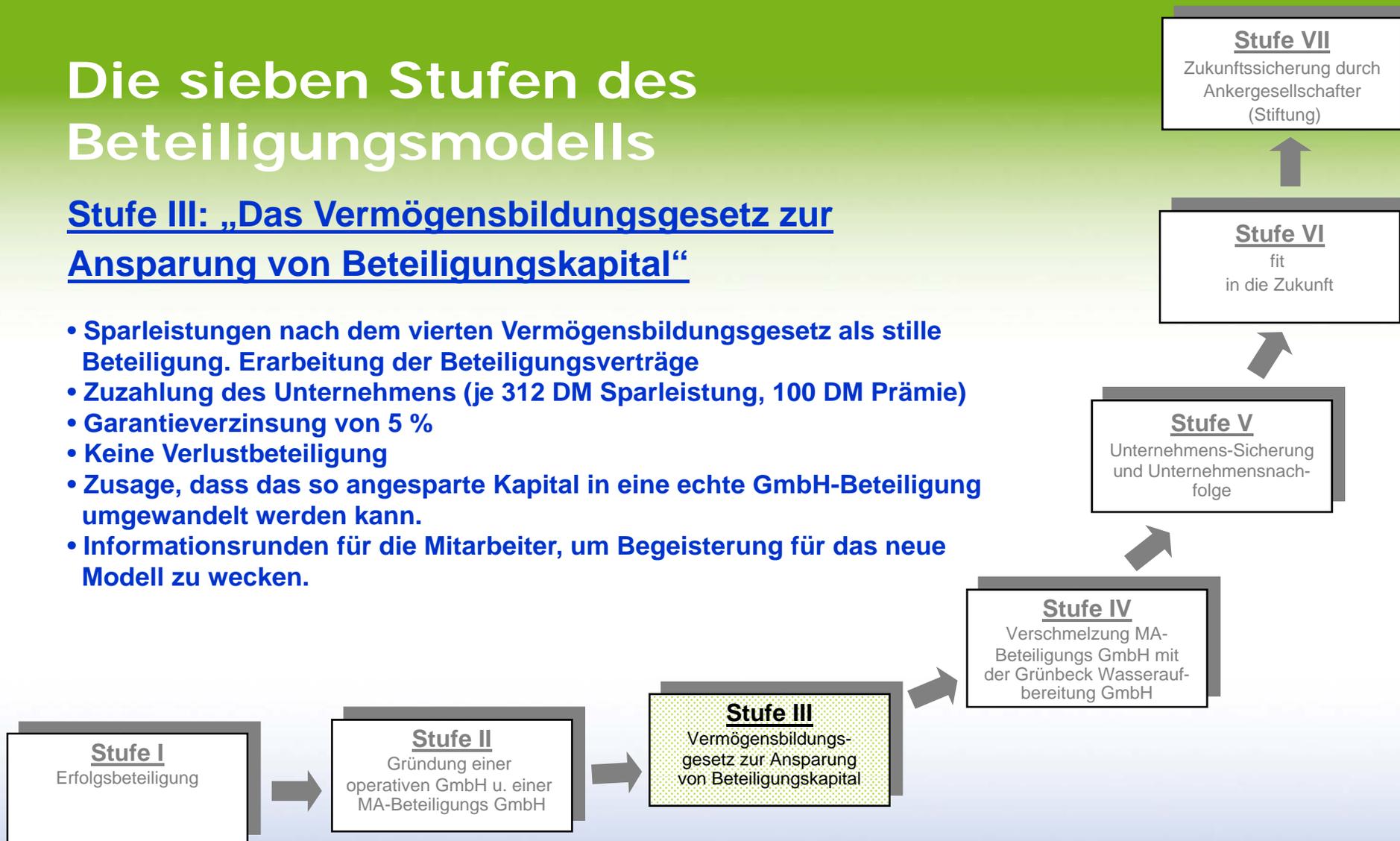
Das Ziel durch diese Konstellation, das Interesse der Mitarbeiter an Mitgestaltung und Mitbestimmung zu erhöhen, konnte nicht erreicht werden. Es ergab sich für die folgenden 5 Jahre ein gewisser Stillstand.



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe III: „Das Vermögensbildungsgesetz zur Ansparung von Beteiligungskapital“

- Sparleistungen nach dem vierten Vermögensbildungsgesetz als stille Beteiligung. Erarbeitung der Beteiligungsverträge
- Zuzahlung des Unternehmens (je 312 DM Sparleistung, 100 DM Prämie)
- Garantieverzinsung von 5 %
- Keine Verlustbeteiligung
- Zusage, dass das so angesparte Kapital in eine echte GmbH-Beteiligung umgewandelt werden kann.
- Informationsrunden für die Mitarbeiter, um Begeisterung für das neue Modell zu wecken.



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

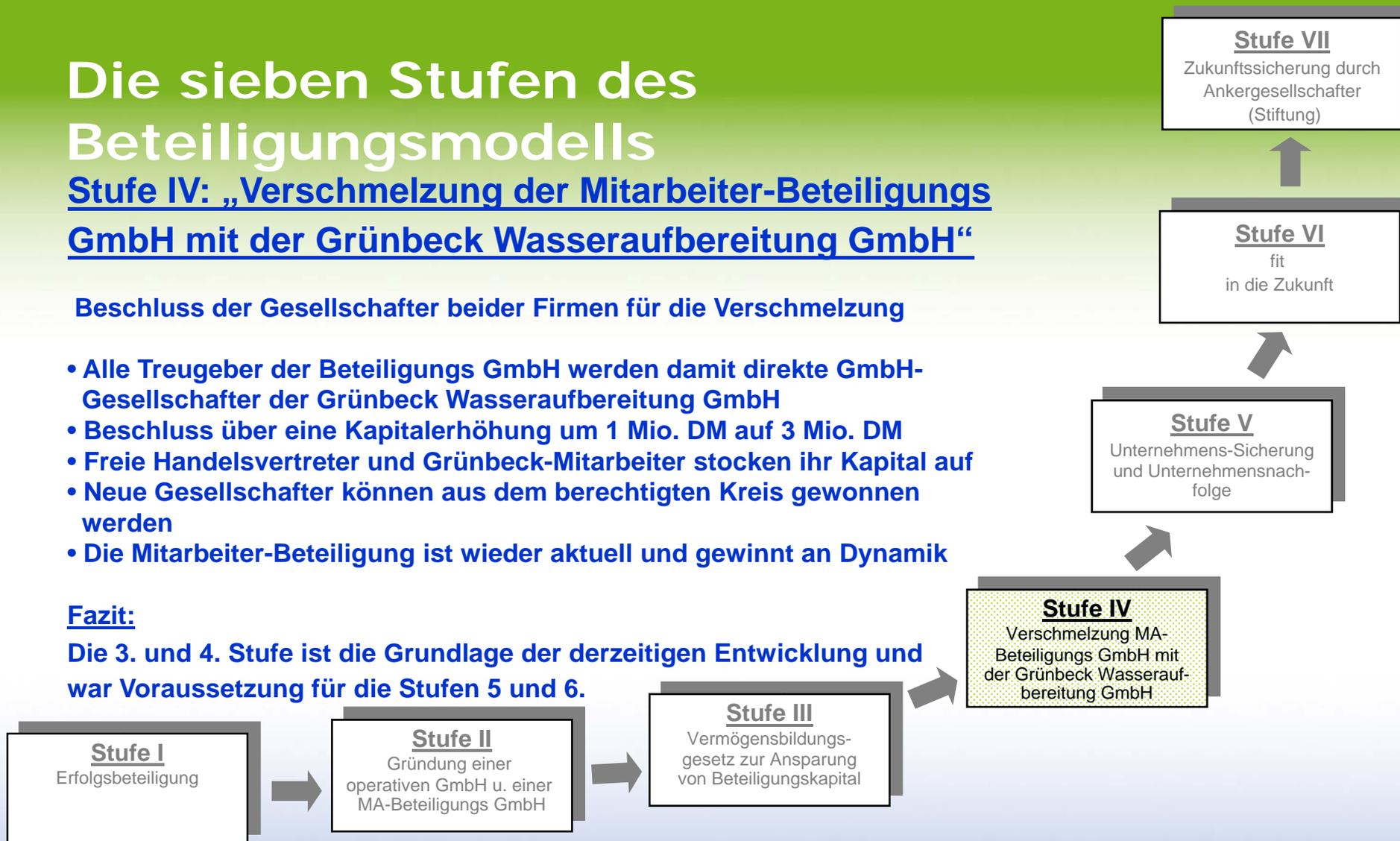
Stufe IV: „Verschmelzung der Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH mit der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH“

Beschluss der Gesellschafter beider Firmen für die Verschmelzung

- Alle Treugeber der Beteiligungs GmbH werden damit direkte GmbH-Gesellschafter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH
- Beschluss über eine Kapitalerhöhung um 1 Mio. DM auf 3 Mio. DM
- Freie Handelsvertreter und Grünbeck-Mitarbeiter stocken ihr Kapital auf
- Neue Gesellschafter können aus dem berechtigten Kreis gewonnen werden
- Die Mitarbeiter-Beteiligung ist wieder aktuell und gewinnt an Dynamik

Fazit:

Die 3. und 4. Stufe ist die Grundlage der derzeitigen Entwicklung und war Voraussetzung für die Stufen 5 und 6.



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

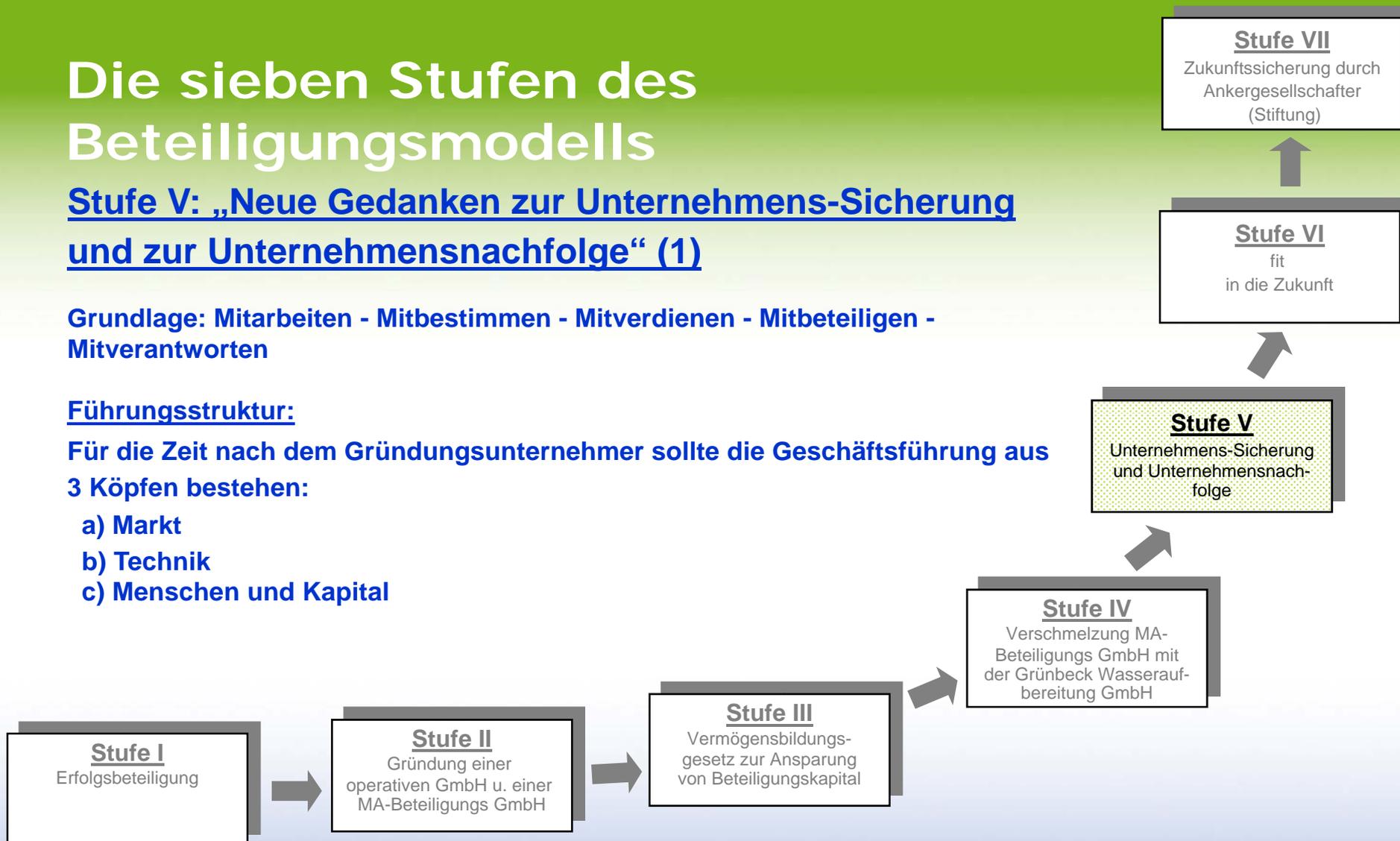
Stufe V: „Neue Gedanken zur Unternehmens-Sicherung und zur Unternehmensnachfolge“ (1)

Grundlage: Mitarbeiten - Mitbestimmen - Mitverdienen - Mitbeteiligen - Mitverantworten

Führungsstruktur:

Für die Zeit nach dem Gründungsunternehmer sollte die Geschäftsführung aus 3 Köpfen bestehen:

- a) Markt
- b) Technik
- c) Menschen und Kapital



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

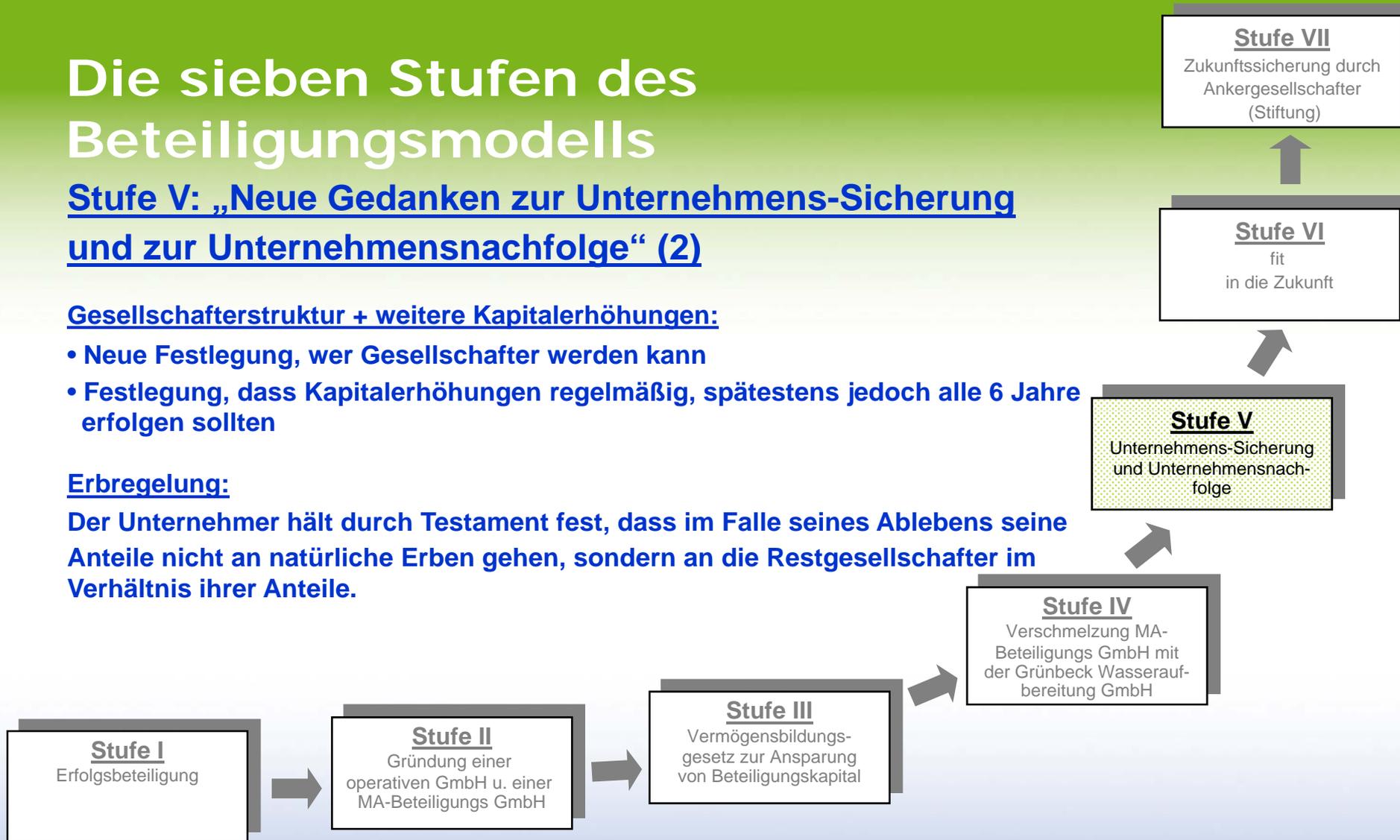
Stufe V: „Neue Gedanken zur Unternehmens-Sicherung und zur Unternehmensnachfolge“ (2)

Gesellschafterstruktur + weitere Kapitalerhöhungen:

- Neue Festlegung, wer Gesellschafter werden kann
- Festlegung, dass Kapitalerhöhungen regelmäßig, spätestens jedoch alle 6 Jahre erfolgen sollten

Erbregelung:

Der Unternehmer hält durch Testament fest, dass im Falle seines Ablebens seine Anteile nicht an natürliche Erben gehen, sondern an die Restgesellschafter im Verhältnis ihrer Anteile.



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe VI: „fit in die Zukunft“

Erarbeitung von Visionen mit der Festschreibung der Schwerpunkte

- a) Markt und Kunde
- b) Technik und Innovation
- c) Mitarbeiter/Gesellschafter
- d) Kapital

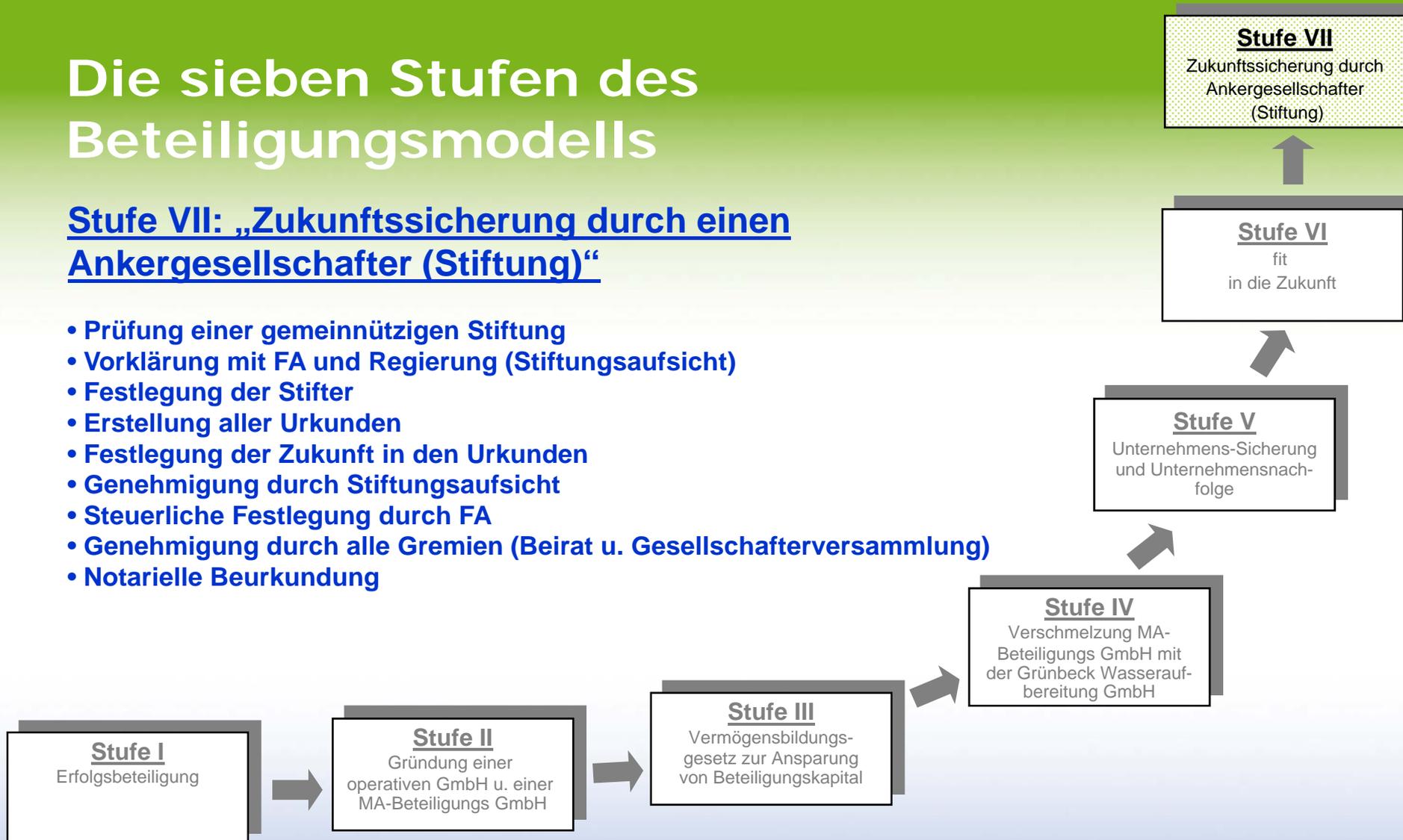
- Festlegung von Zielen und Schaffung neuer Strukturen
- Erarbeitung von Strategien zur systematischen Erreichung der Ziele
- Erarbeitung der Einzelpläne, Kontrolle der Planumsetzung und Detailarbeit



Die sieben Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe VII: „Zukunftssicherung durch einen Ankergesellschafter (Stiftung)“

- Prüfung einer gemeinnützigen Stiftung
- Vorklärung mit FA und Regierung (Stiftungsaufsicht)
- Festlegung der Stifter
- Erstellung aller Urkunden
- Festlegung der Zukunft in den Urkunden
- Genehmigung durch Stiftungsaufsicht
- Steuerliche Festlegung durch FA
- Genehmigung durch alle Gremien (Beirat u. Gesellschafterversammlung)
- Notarielle Beurkundung



Die Grünbeck Vision

Unsere Vision:

Vision:

Grünbeck
wird das größte, konzernunabhängige
Unternehmen der Wasseraufbereitung in Europa

Unsere Ziele:

B) Innovation und Qualität

- Anzahl neuer Verfahren / Produkte
- Entwicklungskosten vom Umsatz
- Materialeinsatz
- Lieferantenpartnerschaft
- Senkung der Fehlerkosten
- Verbesserungsvorschläge

C) Finanzierung

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Cash-Flow
- Eigenkapitalrendite
- Umsatzrendite

D) Mitarbeiter

- Zahl der beteiligten Mitarbeiter
- Zahl der stillen Beteiligungen
- Fort- und Ausbildung
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Fluktuationsrate
- Krankenstand
- Mitarbeiterzufriedenheit

A) Das Unternehmen im Markt

- Produktprogramm / Produktstrategie
- Marktanteile
- Umsatz und Umsatzverteilung
- Kundenzufriedenheit

Die fit-Projekte

Optimierung Nachkalkulation
und Controlling;
Risikomanagement

Zentrale Werksplanung

Optimierung der
Gebietsdurchdringung/
Vertriebskonzeption

Internes
Kommunikationskonzept

Marktforschung/
Marktanalysen

Reduzierung Teile- und
Variantenvielfalt

Optimierung
Projektbereich

Optimierung der
Messeorganisation

Internationalisierung

Forschung und Entwicklung
im Projektbereich
verstärken

Reorganisation Einkauf/
Materialwirtschaft

Personalentwicklungs-
programm

Optimierung Materialfluss
und Ablauforganisation

Aktualisierung Preis-/
und Konditionensystem

Working Capital
Management;
Kostensenkungsprogramm

Reduzierung
Herstellkosten

Systematische
Strategieentwicklung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Referent(en):
Walter Ernst

Datum:
11.09.2010

Ort:
Aschaffenburg

Seite:
16



Wasser ist unsere Leidenschaft!

Referent(en):
Walter Ernst

Datum:
11.09.2010

Ort:
Aschaffenburg

Seite:
17

